

## PLANEACIÓN FINANCIERA EMPRESA VIVA META S.A.S

*Laima Yaneth Galeano Pacheco 1.*

*Deisy Jasmin Torres Espinosa 2.*

---

1. Estudiante de Especialización en Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de los Llanos – Email: [laima.galeano@gmail.com](mailto:laima.galeano@gmail.com) Villavicencio.

2. Estudiante de Especialización en Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de los Llanos – Email: [scfinancierasjl@gmail.com](mailto:scfinancierasjl@gmail.com) Villavicencio.

---

### **Resumen**

El objetivo del presente estudio de caso es realizar el modelo de planeación financiera para la empresa Viva Meta S.A.S. dentro de los periodos 2018 a 2022, desde la perspectiva metodológica, se estableció un estudio cuantitativo, bajo un método de investigación teórica, método analítico e investigación descriptiva; enfocada a observar, recoger y analizar el comportamiento de situaciones plasmadas en la información financiera suministrada por la empresa de los últimos cinco años. A los cuales se realizó un análisis organizacional y financiero de sus estados financieros, para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas utilizando estudios administrativos, económicos y financieros.

La planificación financiera se realizó proyectando los estados de resultados, los estados de situación financiera y estados de flujo de caja, utilizando el método de regresión lineal, con ayuda de datos microeconómicos, macroeconómicos (IPC), del sector, proyecciones de

directivos y datos de los análisis financieros y económicos realizados. Y la implementación de la planificación financiera servirá como herramienta estratégica de crecimiento, de inversión y sostenibilidad en el mercado, que permita una administración eficaz y eficiente en su modelo de negocio, para obtener información idónea para la toma de decisiones a futuro que ayuden a la generación de valor a la empresa.

**Palabras clave:**

**Análisis financieros, estados financieros, flujo de efectivo, inversión, `planeación financiera, proyecciones, toma de decisiones.**

**Abstract**

The objective of the present case study is to carry out the financial planning model for the company Viva Meta S.A.S. Within the periods 2018 to 2022, from a methodological perspective, a quantitative study was established, under a method of theoretical research, analytical method and descriptive research; focused on observing, collecting and analyzing the behavior of situations expressed in the financial information provided by the company for the last five years. To which an organizational and financial analysis of their financial statements was carried out, to determine their strengths, weaknesses, opportunities and threats using administrative, economic and financial studies.

Financial planning was carried out by projecting the statements of income, statements of financial position and cash flow statements, using the linear regression method, with the help of microeconomic, macroeconomic (CPI), sector data, executive projections and data on the

financial and economic analyzes carried out. And the implementation of financial planning will serve as a strategic tool for growth, investment and sustainability in the market, allowing an effective and efficient management in its business model, to obtain suitable information for making future decisions that will help the generation of value to the company.

**Key words:**

**Financial analysis, financial statements, cash flow, investment, financial planning, projections, decision making.**

**Introducción**

Viva Meta S.A.S. Es una empresa dedicada al servicio público de transporte de pasajeros en las modalidades municipal e intermunicipal. Ubicada en la ciudad de Villavicencio, con cobertura en los departamentos de Cundinamarca y Meta, creada el 17 de octubre de 1961, es una empresa familiar administrada actualmente por la segunda generación. Cuenta con un parque automotor propio y de terceros los cuales tienen políticas establecidas para cumplir con el objetivo de la compañía, estos prestan el servicio de transporte de pasajeros en diferentes municipios de la región, siendo Villavicencio y Bogotá los principales centros de operación.

En el 2017 se tomaron medidas de control en el proceso operativo para superar los resultados negativos. Por tal motivo el presente trabajo de caso tiene la finalidad de servir como herramienta para tomar decisiones financieras, para el mejoramiento de su competitividad en el mercado de transporte de pasajeros y poder generar valor a los accionistas de la empresa, desarrollando un plan financiero que permita la efectiva toma de decisiones al analizar los flujos

de caja futuros que permitan minimizar los riesgos, lo que facilitará establecer políticas de desarrollo y sostenibilidad financiera.

### **Marco Teórico**

El modelo de planeación financiera brindara para la empresa Viva Meta S.A.S. información idónea para la toma de decisiones a los directivos que según León G (2009), ayuda al “ manejo financiero, de inversión, financiación e Introducción al Costo de Capital y el EVA® decisiones de dividendos, Conceptos básicos de costos, diferencia entre costo y gasto, flujo de caja libre, el concepto de margen de contribución análisis de la rentabilidad y el EVA que les permita establecer políticas y parámetros claros en la empresa”.

La Planeación Financiera es un proceso en donde se llevan a términos financieros los estados actuales de la empresa, para ayudar a ser factible todas las estrategias financieras como son; recursos económicos, estructura de capital y de dividendos a los accionistas a futuro que ayudaran a la generación de valor de la empresa

Se determinara el punto de equilibrio de la compañía para tener un análisis preciso del nivel de ventas necesario para cubrir los costos y gastos totales, utilidades o pérdida de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto. Esto nos llevara analizar otros aspectos importantes como son los costos fijo, costos variables y las ventas generadas, de esta manera le brindamos al empresario datos confiables y basados en datos reales de su compañía para que pueda tomar decisiones en las tres diferentes vertientes sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de una empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

Teniendo en cuenta estos aspectos anteriores podemos llegar a analizar que al asumir apalancamientos financieros o/y operativos tanto internos y externos que permite absorber los costos fijos en la operación, pero en los últimos años estos costos asumidos han ido aumentando su participación lo que genera un alto riesgo operativo.

Al obtener estos análisis de los estados financieros, notas a los estados financieros e indicadores de gestión, nos llevara a desarrollar para la compañía Viva Meta S.A.S. un pronóstico financiero que le permita tener la capacidad para tomar decisiones precisas ante cualquier situación favorable como desfavorable, ha prever posibles imprevistos que pongan en riesgo la continuidad y avance exitoso de la compañía. Con todo esto queremos anteponernos a crisis y permitirles conocer y que tengan en sus manos herramientas útiles que les contribuyan en el buen manejo y direccionamiento de la empresa.

### **Marco Conceptual**

La planeación financiera es una herramienta que orienta a los directivos de las empresas en el logro de objetivos, permitiéndoles visualizar un futuro próspero con base en datos bien soportados y fundamentados. La planeación financiera permite tomar decisiones anticipadas que facilitan la solución de problemáticas, como también optimizar recursos frente a diversas situaciones. Además, es una herramienta de control y comparación de movimientos económicos pasados.

La planeación financiera tiene sus objeciones, y éstas se deben tener en cuenta para un mejor análisis que permita ver qué puntos negativos se tienen y cómo actuar frente a ellos.

Las decisiones para actividades futuras de una organización no se pueden medir con precisión; debido a los cambios que se presentan en el entorno en donde se desarrolla tanto local, nacional e internacional, si no que se van mejorando continuamente para buscar su factibilidad desarrollando mejoras que se adapten a la situación o implementando nuevos procesos para mantener la competitividad.

Antes de finalizar es necesario explicar la importancia del punto de equilibrio, el cual muestra ese momento en el que una empresa no obtiene beneficios rentables ni pérdidas de acuerdo con su ejercicio comercial, entonces el punto de equilibrio es igual a cero.

Para algunos autores como (García O. L., 1991), maneja un concepto clave como primera definición de Objetivo Básico Financiero (OBF), es el incremento del patrimonio de los accionistas en armonía con los objetivos asociados con clientes, trabajadores y demás grupos de interés. Esto nos indica que una empresa sostenible debe tener claro el concepto no solo financiero sino económico ya que todo conduce y gira en torno al desarrollo económico del lugar y/o lugares que esté desarrollando su actividad principal.

***Diagnostico Financiero:*** El diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones,

mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.<sup>1</sup>

**DOFA:** El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna y externa de la organización; es decir, las oportunidades y amenazas, al igual que las debilidades y oportunidades.

**Apalancamiento Financiero:** El apalancamiento financiero consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera.<sup>2</sup>

**Estructura financiera:** Es la distribución de los recursos de financiación de una empresa, es decir, la cantidad de deuda y de patrimonio neto que una empresa tiene para financiarse.<sup>3</sup>

**Activo:** Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos (Fundación IFRS, 2009, p. 18).

**Pasivos:** Es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos (Fundación IFRS, 2009, p. 18).

**Patrimonio:** Es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos (Fundación IFRS, 2009, p. 18).

---

<sup>1</sup>,Marbelis, A. and Nava, R. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. [ebook] Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia. Sitio Web: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

<sup>2</sup>Apalancamiento financiero. Sitio Web: <http://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>

<sup>3</sup>¿En qué consiste la estructura financiera de una compañía? (2018). Sitio Web <http://queaprendemoshoy.com/estructurafinanciera/>

## **Metodología**

Para la presente planeación financiera en la empresa Viva Meta S.A.S. se realizara mediante un estudio cuantitativo, bajo un método de investigación teórica, método analítico e investigación descriptiva; enfocada a observar, recoger y analizar el comportamiento de situaciones plasmadas en la información financiera suministrada por la empresa de los últimos cinco años.

Se realizara una aplicación de modelos administrativos, financieros y económicos, con el objetivo de analizar el estado actual e histórico de la empresa y obtener información interna y externa pertinente para la realización de las estrategias a futuro para la planeación financiera se realizaran con el objetivo de alcanzar los resultados deseados los siguientes análisis en las hojas de cálculo Excel para creación de cálculos, tablas, gráficas y formulas.

Se aplicara un análisis vertical y horizontal a los estados financieros para analizar cuenta por cuenta, con el análisis horizontal se encontraran las variaciones de un periodo a otro y poder determinar su comportamiento. Y con el análisis vertical se buscara analizar el comportamiento según la participación para obtener información relevante.

Se realizaran los ratios financieros o indicadores, para analizar el desempeño de la empresa periodo a periodo contable y económicamente.

Para realizar la planeación financiera se proyectaran los estados de resultados, los estados de situación financiera, contando con la información financiera de los últimos 5 años suministrada por la empresa y se utilizara el método de mínimos cuadrados o regresión lineal, con ayuda de datos microeconómicos (crecimiento de la región), macroeconómicos (IPC), del sector y de los análisis financieros y económicos realizados.



Con estos datos obtenidos se espera obtener las proyecciones de los estados financieros a cinco años y con los datos obtenidos la planeación financiera implementara estrategias idóneas para mantener la sostenibilidad, lograr generar beneficios económicos positivos y generar valor para los accionistas.

Se aplicara el modelo Z-Score 2 para las empresas de servicios para ver el comportamiento y posición económica de la empresa en los años analizados para la toma de decisiones claves.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar el modelo de planeación financiera a la empresa VIVA META S.A.S dentro de los periodos 2018 a 2022.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico organizacional de la compañía en relación a los estados de situación financiera.
- Analizar los estados financieros; Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales y Estado de Flujo de Efectivo de los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.
- Proyectar los estados financieros; Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales y Estado de Flujo de Efectivo de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, y elaborar y analizar los ratios financieros y EBITDA.

## **Descripción del sector**

En Colombia el sector de transporte terrestre público de pasajeros es muy variado en su composición, en sus intereses económicos y en sus perspectivas políticas. Para este año 2018 el sector nacional de transporte necesita del compromiso que el Estado debe asumir con los transportadores, los que nunca ha decidido, los que implementó parcialmente o los que decidió de una manera equivocada. En este balance, la conclusión unánime es que hay una ausencia de política sectorial que inspire una regulación coherente, que dure en el tiempo y que defina con claridad la vida de la inversión y el desarrollo empresarial hacia el futuro.

Hoy se necesita con urgencia revisar las leyes marco del transporte y actualizarlas, ponerlas a tono con la modernidad, desarrollar reglamentaciones que dinamicen al sector y no lo frene, normas que acompañen el crecimiento y que no sean obstáculo para el desarrollo empresarial. La carga de requisitos jurídicos, económicos, laborales, tributarios y tecnológicos hacen agobiante la labor de la iniciativa privada que termina por castigar financieramente la industria, propiciando la existencia de la informalidad y desestimulando la creación de empleo y la modernización de los sistemas. Legislar por pedacitos se volvió costumbre y apagar incendios con extintores normativos se convirtió en una manera de ser gobierno quedando siempre aplazada la verdadera reforma que defina el papel del Estado y garantice la sostenibilidad del transportador con impulsos a su capacidad de autorregularse.

En cuanto al servicio de transporte urbano en nuestro país para el año 1980 se construyó en Medellín un sistema de metro, siendo la única ciudad en Colombia que cuenta con este tipo de servicio. En 2004, se inauguró en Medellín el metro cable, un sistema de cable aéreo integrado al metro para cubrir barrios en las montañas nororientales de la ciudad. El metro de Medellín junto

con metro cable, han generado polos de turismo y desarrollo alrededor de dichos sistemas. Hoy en día es el sistema de transporte masivo de gran capacidad del cual disponen la ciudad y buena parte de su área metropolitana; el Área Metropolitana de Medellín está situada al interior del Valle de Aburrá, Como la primera experiencia de transporte masivo moderno en Colombia, el metro de Medellín corresponde a los planes urbanísticos más elaborados del departamento de Antioquía.

En la actualidad se encuentra en estudio y fase de planeación la construcción de un sistema de metro público para la capital de la república, el cual tendría secciones subterráneas, elevadas y sobre la superficie que inicialmente conectaría el centro con el suroeste, y el noroeste de la ciudad abarcando las rutas de mayor demanda de pasajeros de la ciudad y complementario al sistema Transmilenio, así como al tren de la Sabana, y a un posible tranvía de mediana capacidad sobre vías en las que ya se encuentra funcionando Transmilenio pero que permita abastecer la alta demanda que presenta en la actualidad.

Otras ciudades en fase apenas de discusión donde se contempla la construcción de un sistema de tranvía son:

- Barranquilla, en donde permita ofrecer un servicio complementario al Transmetro, pero en vías de alta demanda de pasajeros donde este sistema aún no funciona.
- Cali también estudia la posibilidad de complementar con un tranvía, el Corredor Verde y el Masivo Integrado del Oriente (MIO).
- Ibagué donde se analiza la posibilidad de un sistema de transporte alternativo como el tranvía y se espera la ejecución de estudios.

➤ Cúcuta ciudad en la que se ha estudiado la posibilidad de un tranvía y que aún no arranca su construcción.

En la ciudad de Villavicencio en el año 2007 se creó una personería jurídica llamada TULLO Transporte Unificado de los Llanos Orientales para empezar a organizar a las empresas, propietarios afiliados y conductores, en la actualidad no ha sido posible definir y organizar el tema a través de esta personería jurídica. Por otro lado desde el año 2014 se creó Unirutas, en la actualidad a través de esta tecnología los vehículos están organizados a través de un rodamiento igualitario que permite operar de una manera organizada y eficaz, permite tener el registro real de los conductores, fechas y horas de recorrido.

### **Análisis Interno**

El Análisis de Stakeholders es una técnica que se utiliza para identificar las personas clave, de las cuales hay que lograr su apoyo.

Después de identificar, analizar y clasificar los Stakeholders de la compañía Viva Meta SAS se evidencia la importancia que tienen todas las personas y grupos de trabajo en la empresa, identificando cuáles son más importantes o más influyentes que otros y que se necesita para que induzcan a la organización al éxito, para lograr obtener el apoyo de todos o buscar un beneficio de ellos se deben adelantar unas actividades propias de la compañía que están en cabeza de los gestores, directivos, área administrativa y de los colaboradores propios y afiliados, son actividades que requieren de sentido de pertenencia por la compañía esto se puede lograr brindando actividades de bienestar a los trabajadores, que le inyecten motivación para que

desarrollen cada actividad con amor y que esta se vea reflejado en la prestación del servicio, de responsabilidad para dar cumplimiento a cada objetivo trazado, de brindar información de lo que se está haciendo, realizando reuniones periódicas donde exista una medición de los indicadores, mejorar el control de procedimientos y de servicio para poder identificar con exactitud las falencias y fortalezas de la compañías, ver involucrada la compañía en eventos de la comunidad, brindar apoyo o que cuenten con la presencia de la empresa y por ultimo dar estricto cumplimiento a todas las obligaciones que se adquieran, buscar la forma de pactar alianzas comerciales, con entidades financieras, proveedores y sociedades que requieran del servicio de movilización por tierra.

### **Jugadores claves de Viva Meta S.A.S.**

**Directivos:** Ellos son los gestores del área administrativa o funcional, su responsabilidad es llevar a la compañía a un alto nivel y para esto es necesario realizar actividades como reuniones mensuales donde realicen la medición de los objetivos, evalúen políticas, establezcan medidas de control y velen por el bienestar de los trabajadores.

**Colaboradores y vinculados directamente:** son las personas que se encargan de ejecutar las actividades que se han planeado y proyectado para la compañía, por los directivos, por esta razón ellos juegan un lugar muy importante y es necesario realizar actividades de bienestar que los induzca a tener sentido de pertenencia por la empresa y a raíz de esto desarrolle cada proceso de la manera más efectiva y limpia, el tener contento y satisfecho al trabajador genera rentabilidad a la compañía.

Clientes actuales: en este medio en el que existe tanta demanda, tener captado un grupo de clientes es muy importante así que tenemos que encargarnos de brindarle en cada viaje comodidad, cumplimiento del horario, seguridad, que la atención sea impecable y que tengan una oficina o línea de atención al usuario para que se pueda saber sus necesidades y así llegarles de forma más acertada hasta lograr que ellos sean fieles al servicio y recomiende utilizarlo.

Competidores: Viva Meta S.A.S. tiene una competencia muy fuerte que hace que la captación de clientes sea difícil así que se necesitan establecer medidas, campañas y métodos que permitan estar por encima de ellos, iniciar actividades que haga que el servicio marque la diferencia, como ofrecer un valor agregado, podría ser un sistema de puntos que les permita acumular por viajes y después recibir trayectos sin costo, otro podría ser que sea inmodificable nuestros horarios ya que esto es un factor que la mayoría de compañías de transporte de pasajeros incumple.

Gobierno: es un factor supremamente importante y vital en cualquier compañía de transporte de pasajeros ya que son ellos a través del Ministerio de transporte que emite una variedad de normatividad que se tiene que cumplir para el funcionamiento, son permisos tanto de movilidad del vehículo como del operario, por este motivo la compañía tiene que establecer un centro de control robusto que le permita estar al día con el cumplimiento de todo, para no incurrir en multas e inmovilizaciones.

## **Análisis Financiero**

El Análisis Financiero que es *“es una evaluación de la empresa utilizando los datos arrojados de los Estados Financieros con datos históricos para la planeación a corto y a largo plazo”*.

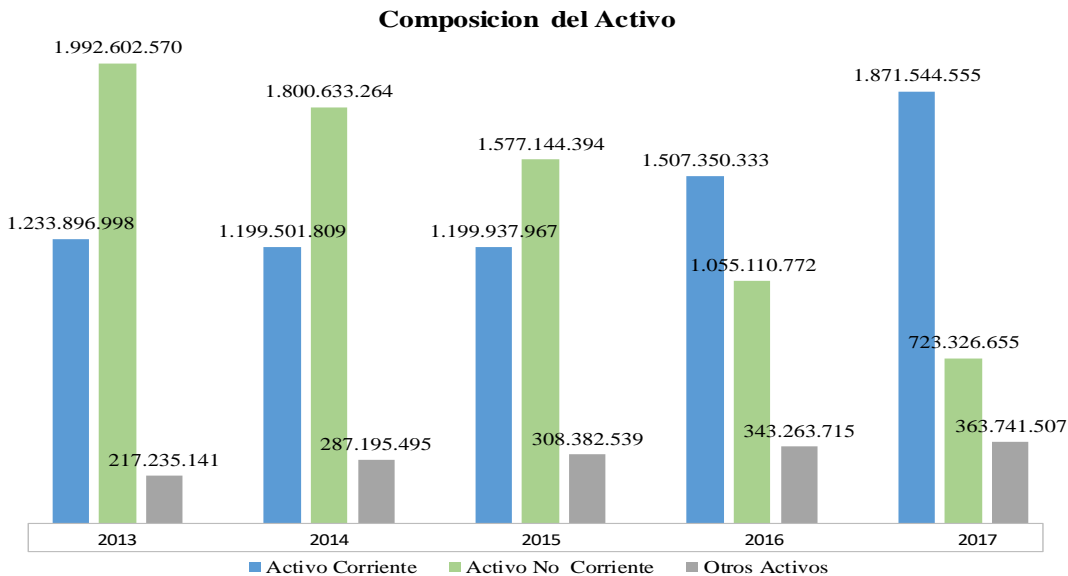
Con los datos obtenidos se podrá determinar la posición financiera y económica de la organización contando con la información confiable otorgada por la empresa de los últimos 5 años, realizando los análisis horizontal y vertical y los cálculos de los ratios financieros liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

En el análisis horizontal se procura encontrar las variaciones de los montos de un periodo a otro y así, poder conocer la tendencia y determinar su comportamiento de crecimiento o decrecimiento en un tiempo determinado. También establece el crecimiento o decrecimiento de las cuentas en un tiempo determinado, presentados por periodos consecutivos e iguales de los estados financieros.

En el análisis vertical se procura observar el comportamiento de las cuentas encontrando la participación de cada una de ellas en un momento fijo en otro rubro que se considere relevante en la información.

## Análisis Vertical

**Grafica 1. Composición Estados de Situación Financiera**



**Fuente elaboración propia, 2018.**

Se evidencia que Viva Meta S.A.S. con una estructura de su activo muy favorable debido a su constante crecimiento periodo a periodo, ya que en el 2013 tenía una participación del 35,8% y para el 2017 alcanzó un 63,3% reflejando que cuenta con una capacidad mayor de respuesta económica a situaciones de crisis.

En el pasivo se obtuvo que han ido decreciendo periodo a periodo, debido que la empresa se ha visto en la obligación de apalancarse internamente con capital de los socios, y el pasivo corriente ha tenido una tendencia de fluctuante de crecimiento pasando del 2013 con 53,7% al 2017 un 58,7%. Y en el patrimonio se evidencia que obtuvo un comportamiento estable de crecimiento, debido a la inyección económica realizada por los socios, para poder suplir la necesidad de obtener recursos económicos para poder operar óptimamente y no entrar en crisis, lo cual obligo que para el 2017 el patrimonio aumentara en un 85%.



## Análisis Vertical

**Grafica 2. Análisis Vertical del estado de Resultados Integral**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES -Viva Meta S.A.S. Expresado en Miles de Millones de Pesos						Análisis Vertical				
	2013	2.014	2.015	2.016	2.017	2013	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>6.747.490</b>	<b>6.075.959</b>	<b>5.257.638</b>	<b>5.046.280</b>	<b>4.901.349</b>	<b>414,4%</b>	<b>431,1%</b>	<b>326,0%</b>	<b>372,1%</b>	<b>317,9%</b>
Comercio al por Mayor y al por Menor	332.593	0	0	0	0	4,9%				
Transporte. Pasajeros, Almacen y Comunic	6.414.897	6.075.959	5.257.638	5.046.280	4.901.349	95,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>DEVOLUCION EN COMPRAS</b>	<b>4.034</b>	<b>166</b>	<b>70</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>0,248%</b>	<b>0,012%</b>	<b>0,005%</b>	<b>0,008%</b>	
<b>MENOS COSTOS DE VENTAS</b>	<b>5.115.188</b>	<b>4.666.296</b>	<b>3.644.788</b>	<b>3.690.084</b>	<b>3.359.744</b>	<b>314,1%</b>	<b>331,1%</b>	<b>226,0%</b>	<b>272,1%</b>	<b>217,9%</b>
Comercio al por Mayor y al por Menor	352.742	0	0	0	0	6,9%				
Transporte. Almacenamiento y Comunic	4.762.445	4.666.296	3.644.788	3.690.084	3.359.744	93,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>1.628.268</b>	<b>1.409.497</b>	<b>1.612.780</b>	<b>1.356.085</b>	<b>1.541.605</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.463.712</b>	<b>1.376.813</b>	<b>1.413.729</b>	<b>1.443.383</b>	<b>1.520.161</b>	<b>889,5%</b>	<b>4212,5%</b>	<b>710,2%</b>	<b>-1653,4%</b>	<b>7089,1%</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>1.425.825</b>	<b>1.344.633</b>	<b>1.383.132</b>	<b>1.419.918</b>	<b>1.503.052</b>	<b>866,5%</b>	<b>4114,0%</b>	<b>694,9%</b>	<b>-1626,5%</b>	<b>7009,3%</b>
Gastos de Personal	993.539	968.882	1.060.611	1.028.651	1.123.407	69,7%	72,1%	76,7%	72,4%	74,7%
Honorarios	133.156	115.021	118.458	126.935	142.109	9,3%	8,6%	8,6%	8,9%	9,5%
Impuestos	45.026	50.859	40.132	34.239	38.645	3,2%	3,8%	2,9%	2,4%	2,6%
Arrendamientos	52.641	56.401	59.457	63.997	73.146	3,7%	4,2%	4,3%	4,5%	4,9%
Contribuciones y Afiliaciones	2.555	2.581	2.573	2.338	3.031	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Seguros	17.617	2.047	1.858	665	955	1,2%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%
Servicios	50.264	50.603	30.397	48.625	42.200	3,5%	3,8%	2,2%	3,4%	2,8%
Gastos Legales	3.644	2.628	2.200	2.547	2.111	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%
Mantenimiento y Reparaciones	7.434	7.172	10.484	6.687	11.820	0,5%	0,5%	0,8%	0,5%	0,8%
Adecuacion e Instalaciones	1.184	976	2.163	1.414	831	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
Gastos de Viaje	5.201	3.629	5.700	2.996	0	0,4%	0,3%	0,4%	0,2%	
Depreciaciones	34.003	22.908	22.528	22.278	22.901	2,4%	1,7%	1,6%	1,6%	1,5%
Amortizaciones	1.430	92	0	70.644	41.897	0,1%	0,0%		5,0%	2,8%
Diversos	70.476	60.834	26.571	7.902	0	4,9%	4,5%	1,9%	0,6%	
Provisiones de Cartera	7.656	0	0	0	0	0,5%				
<b>VENTAS</b>	<b>37.887</b>	<b>32.180</b>	<b>30.597</b>	<b>23.465</b>	<b>17.109</b>	<b>23,0%</b>	<b>98,5%</b>	<b>15,4%</b>	<b>-26,9%</b>	<b>79,8%</b>
Servicios	37.887	32.180	30.597	23.465	17.109					
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>164.556</b>	<b>32.684</b>	<b>199.051</b>	<b>-87.298</b>	<b>21.444</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>MAS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>112.840</b>	<b>98.270</b>	<b>108.207</b>	<b>170.910</b>	<b>478.991</b>	<b>97,3%</b>	<b>-116,9%</b>	<b>104,8%</b>	<b>412,5%</b>	<b>121,5%</b>
Financieros	21.912	17.912	40.327	103.584	62.240	19,4%	18,2%	37,3%	60,6%	13,0%
Dividendos y participaciones	2.695	6.178	0	0	120	2,4%	6,3%			0,0%
Indemnizaciones	0	0	1.800	0	0			1,7%		
Recuperaciones	46.640	33.642	37.571	22.219	46.485	41,3%	34,2%	34,7%	13,0%	9,7%
Diversos	24.517	2.828	19.577	38.567	33.457	21,7%	2,9%	18,1%	22,6%	7,0%
Venta de vehiculos propios( PPyE)	17.076	37.710	8.931	6.540	336.689	15,1%	38,4%	8,3%	3,8%	70,3%
<b>INGRESOS EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>76.089</b>	<b>124.385</b>	<b>1.270</b>	<b>7.192</b>	<b>0</b>	<b>65,6%</b>	<b>-147,9%</b>	<b>1,2%</b>	<b>17,4%</b>	
<b>MENOS GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>161.444</b>	<b>215.051</b>	<b>205.295</b>	<b>49.372</b>	<b>106.139</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>198,9%</b>	<b>119,2%</b>	<b>26,9%</b>
Financieros	47.964	54.857	24.379	37.085	21.103	29,7%	25,5%	11,9%	75,1%	19,9%
Perdida en venta retiro de bienes	0	122.179	7.000	181	0		56,8%	3,4%	0,4%	
Gastos Extraordinarios	88.588	36.278	173.916	10.555	33.018	54,9%	16,9%	84,7%	21,4%	31,1%
Multas sanciones y litigios	24.892	0	0	0	0	15,4%				
Diversos	0	1.737	0	1.551	52.018		0,8%		3,1%	49,0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>115.952</b>	<b>-84.097</b>	<b>103.232</b>	<b>41.432</b>	<b>394.296</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT</b>	<b>28.988</b>	<b>17.176</b>	<b>83.674</b>	<b>28.574</b>	<b>19.586</b>	<b>25,0%</b>	<b>-20,4%</b>	<b>81,1%</b>	<b>69,0%</b>	<b>5,0%</b>
<b>IMPUESTO CREE</b>	<b>10.436</b>	<b>9.952</b>	<b>1.956</b>	<b>3.729</b>	<b>0</b>	<b>9,0%</b>	<b>-11,8%</b>	<b>1,9%</b>	<b>9,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>GANANCIA OCACIONAL</b>					<b>33.669</b>					<b>8,5%</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>76.528</b>	<b>-111.225</b>	<b>17.602</b>	<b>9.128</b>	<b>341.041</b>					

**Fuente: Elaboración propia, 2018**

Se evidencia que la organización Viva Meta S.A.S. tenía dos fuentes de ingresos par el año 2013, pero debido a los altos costos del comercio al por mayor y al por menor se decidió eliminar esta línea de negocio y se decide dedicarse únicamente al transporte público y específicamente el transporte intermunicipal, pero esta demuestra un decrecimiento periodo a periodo pero los costos y gastos decrecieron mas lentamente.

En los gastos de administración se refleja el alto costo en que incurre la empresa por su modelo de negocio, el año con más alta participación fue en el 2017 con 7009% de la utilidad operacional de la empresa, también se evidencia detalladamente que el año donde comenzó un decrecimiento fue en 2016 donde los gastos y costos fueron mayores a los ingresos reflejando una utilidad operativa negativa para la empresa en ese periodo.

Y los ingresos no operacionales han tenido un comportamiento fluctuante se evidencio que los ingresos financieros han decrecido periodo a periodo y alcanzo su participación más baja en el año 2017 con un 13% y su más alta participación en el 2016 con un 60,6%, también es representativo el rubro de los ingresos por venta de vehículos propios que creció considerablemente del 2016 al 2017 en más de \$300 millones de pesos, obteniendo una participación del 70%, y en los ingresos en ejercicios anteriores se evidencia un decrecimiento hasta el punto que en el 2017 no genero ingresos ni obtuvo participación.

La utilidad antes de impuestos demuestra un comportamiento positivo para los últimos dos años en los cuales en el 2017 alcanzó su mayor rubro gracias la venta de vehículos propios, aunque para el 2014 tuvo un monto económicamente negativo que genero una crisis para la operación del negocio para el 2015 y 2016.

## Indicadores Financieros

Los indicadores financieros o ratios financieros ayudan a cuantificar la realidad económica y financiera de la empresa, e identificar la capacidad para asumir las diferentes obligaciones a corto y largo plazo y poder analizar los riesgos, con el fin de tomar decisiones idóneas en el periodo a la situación que evidencia la empresa en sus estados financieros.

**Tabla 1. Indicadores Financieros**

Ratios Financieros		Formula	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez	Razón corriente	<i>Activo corriente/ pasivo corriente</i>	0,83	0,69	1,07	1,365	1,553
	Capital de trabajo	<i>Activo corriente -Pasivo corriente</i>	-252.370.838	-548.804.713	80.277.331	402.967.213	666.313.978
	Prueba ácida	<i>(Activo corriente - inventario) / pasivo corriente</i>	0,83	0,68	1,05	1,351	1,539
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	<i>Pasivos/total activo</i>	0,804	0,837	0,82	0,806	0,694
	Endeudamiento financiero	<i>Obligaciones financieras/ventas netas</i>	0,19	0,20	0,17	0,12	0,09
	Nivel endeudamiento a largo	<i>Pasivo a largo plazo/total activo</i>	0,37	0,30	0,46	0,43	0,29
	Impacto de la carga financiera	<i>Gastos financieros/ventas netas</i>	0,71%	0,90%	0,46%	0,73%	0,43%
	Lverage total	<i>Total pasivo/patrimonio</i>	4,112	5,128	4,55	4,14	2,26
Actividad	Rotacion del activo total	<i>Ventas/activos totales</i>	1,959	1,848	1,704	1,737	1,657
	Rotacion de inventarios	<i>Costo de Ventas /Inventarios</i>	1.305,373	459,883	172,616	247,400	205,039
	Rotacion Cartera	<i>Cartera / Ventas</i>	0,10024	0,12770	0,152	0,196	0,258
Rentabilidad	Margen operacional	<i>Utilidad operacional/ventas</i>	2,44%	0,54%	3,79%	-1,73%	0,44%
	Margen neto ROS	<i>Utilidad neta/ventas</i>	1,13%	-1,83%	0,33%	0,18%	6,96%
	Rendimiento del patrimonio ROE	<i>Utilidad neta/patrimonio</i>	11,36%	-20,73%	3,17%	1,62%	37,63%
	Rendimiento del activo total ROA	<i>Utilidad neta/activo total</i>	2,22%	-3,38%	0,57%	0,31%	11,53%

**Fuente de elaboración propia, 2018.**

Al realizar los análisis de los estados financieros, se evidencia en la tabla 2, que la empresa no cuenta con una gran capacidad financiera al obtener en el ratio de liquidez; como son la razón corriente, capital neto de trabajo y prueba acida, resultados no óptimos para su operación ya que la empresa paso por una época de crisis y no contaba con la capacidad de pago idónea para poder cumplir con sus obligaciones con terceros.

En los ratios de endeudamiento; como son el nivel de endeudamiento decreció reflejando que el apalancamiento con acreedores (bancos, proveedores, empleados) han aumentado considerablemente debido a los resultados negativos financieros, pero debido a las estrategias el Lverage Total ha disminuido ya que la empresa ha utilizado un apalancamiento mucho mayor con los socios.

En el ratio de Actividad; se evidencio en la rotación de activos total que la empresa ha disminuyo su eficiencia de sus activos en pro de generar ingresos, y la rotación de cartera demostró que la empresa periodo a periodo ha aumentado sus cuentas por cobrar, las cuales en el 2013 representaban un 10%, pero para el 2017 representan un 25%. Y en los ratios de Rentabilidad; se evidencio que en los años 2013, 2014, 2015 y 2016 la empresa demostró indicadores negativos debido a sus pérdidas en el mercado y disminución de sus ingresos, pero para el 2017 se evidencia un crecimiento debido a la venta estratégica de vender una parte de sus vehículos de transporte.

### **Proyección de los estados financieros para los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022**

*“La planificación financiera es un proceso continuo para la asignación de recursos que permitan la consecución de objetivos estratégicos. El resultado de la planificación financiera se materializa en presupuestos”.*

Al realizar la planeación financiera se proyectó los estados de resultados, los estados de situación financiera y los estados de flujo de efectivo, con ayuda de la proyección basados en la información obtenida en los análisis vertical, horizontal e indicadores financieros anteriormente realizados a los estados financieros de los últimos cinco años, y se proyectara el porcentaje de

ventas, en función de los efectos que tendrán una variación de las ventas y se utilizara el método de mínimos cuadrados, con ayuda de datos microeconómicos (crecimiento de la región), macroeconómicos (Inflación, IPC, etcétera), del sector.

Con estos datos obtenidos se espera obtener las proyecciones de los estados financieros a cinco años e implementar las estrategias idóneas para mantener la sostenibilidad, y por ende lograr generar beneficios económicos positivos generando valor para los accionistas.

Para las proyecciones de los Estados Financieros fueron consideradas las siguientes variables teniendo en cuenta los planes de los directivos; El Índice de Precios al Consumidor IPC proyectado para 2019 se tomó base histórica e información estratégica e igualmente el año siguiente, y después se dio un promedio estimado de crecimiento. (2018; 4.35%, 2019; 4.47% y del 2020 al 2022 un IPC promedio de 4.41%).

Que se encuentra entre los rangos estratégicos de crecimientos de la empresa Viva Meta S.A.S ya que en los últimos cinco años su crecimiento promedio fue de 4,42%.

**Tabla 2. Indicadores Financieros**

PERIODOS	INGRESOS OPERACIONALES	CRECIMIENTO
2013	5.114.313.013	
2014	5.343.050.663	4,47%
2015	5.578.612.409	4,41%
2016	5.824.559.484	4,41%
2017	6.081.349.750	4,41%
<b>CRECIMIENTO PROMEDIO</b>		<b>4,42%</b>

**Fuente de elaboración propia.**

En costos se realizara una proyección obteniendo los costos históricos estimados e IPC y se ajustara con las estrategias del modelo de costos de la organización. En promedio la empresa

paga por los costos de ventas de sus servicios un 72%, pero para los próximos años la empresa piensa ajustar los parámetros ya que los gastos de personal de los buses (Conductor y Ayudante), se aplicaran al costo y no al gasto, por tal se proyectara, (2018; 3.95%, 2019; 3.87% y del 2020 al 2022 un promedio de 3.91%).

Las proyecciones de servicio de deuda (obligaciones con terceros), se realizaron bajo parámetros de las estrategias de crecimientos de la empresa y con el respectivo cálculo proyectado de intereses y gastos bancarios.

No se implementó el método de mínimos cuadrados o regresión lineal para las proyecciones debido, a que los datos históricos evidencian periodos negativos para la empresa, por lo cual al tomar los datos de los cinco periodos se obtienen tendencias negativas y no se correlaciona con la información de la planeación estratégica de la empresa al tener variables dependientes al decrecimiento o crecimiento, y de las estimaciones deseadas al para realizar el trabajo, al arrojar datos con “sobre ajuste” que impactan en los estados financieros.

### **Proyección del Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera proyectado para los próximos cinco años de la empresa Viva Meta S.A.S. permite a la empresa proyectar sus inversiones en activos que mejoren la eficiencia y eficacia de su modelo de negocio para la generación de valor, así como posibles estrategias de financiamiento con terceros que minimicen costos y riesgos.

El Estado de Situación Financiera proyectado, tiene origen en el Estado de Flujo de Efectivo y Aplicación de Fondos proyectados y Estado de Resultados Integrales proyectados. En donde se puede observar la operación financiera y contable de la empresa.

**Grafica 3. Proyección del Estado de Situación Financiera**

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA -Viva Meta S.A.S.					
Expresado en Miles de Millones de Pesos					
ACTIVO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<i>Efectivo y Equivalente de Efectivo</i>	287.496	406.598	544.862	770.702	954.738
<i>Inversiones a corto plazo</i>	321.462	324.677	327.924	331.203	334.515
<i>Cuentas por cobrar Servicios</i>	1.277.667	1.290.443	1.303.348	1.316.381	1.329.545
<i>Inventarios</i>	16.550	16.715	16.882	17.051	17.222
<i>Activo Cargos diferidos</i>	27.625	27.901	28.180	28.462	28.747
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.930.799</b>	<b>2.066.334</b>	<b>2.221.196</b>	<b>2.463.799</b>	<b>2.664.767</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<i>Otras Inversiones</i>	78.471	79.256	80.048	80.849	81.657
<i>Propiedad planta y equipo</i>	251.819	254.337	256.880	259.449	262.044
<i>Activos en Equipo de Transporte</i>	2.004.140	2.024.181	2.044.423	2.064.868	2.085.516
<i>Activo Depreciaciones Acumuladas</i>	-2.164.373	-2.186.017	-2.207.877	-2.229.956	-2.252.255
<i>Activos Intangibles</i>	2.823.818	2.852.056	2.880.577	2.909.382	2.938.476
<i>Activos Intangibles Depreciaciones</i>	-2.263.315	-2.285.948	-2.308.808	-2.331.896	-2.355.215
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>730.560</b>	<b>737.866</b>	<b>745.244</b>	<b>752.697</b>	<b>760.224</b>
<b>Otros Activos</b>					
<i>Activos en Aportes</i>	<b>264.895</b>	<b>267.543</b>	<b>270.219</b>	<b>272.921</b>	<b>275.650</b>
<i>Activos en Valorizaciones</i>	<b>101.470</b>	<b>101.470</b>	<b>101.470</b>	<b>101.470</b>	<b>101.470</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.027.724</b>	<b>3.173.213</b>	<b>3.338.129</b>	<b>3.590.887</b>	<b>3.802.110</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
<i>Pasivos Financieros a corto plazo</i>	151.455	159.027	166.979	175.328	184.094
<i>Cuentas por pagar</i>	529.657	524.361	513.873	503.596	488.488
<i>Otras cuentas por pagar</i>	40.278	40.681	41.087	41.498	41.913
<i>Pasivos Impuestos y Gravámenes de tasas</i>	78.955	77.376	75.055	72.053	68.450
<i>Beneficios a empleados por pagar</i>	418.590	426.962	435.501	444.211	453.095
<i>Pasivo Diferidos de ingresos recibidos X an</i>	4.077	3.995	3.995	3.995	3.995
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.223.012</b>	<b>1.232.402</b>	<b>1.236.491</b>	<b>1.240.681</b>	<b>1.240.036</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
<i>Pasivos Financieras a Largo Plazo</i>	298.259	313.172	328.830	345.272	362.535
<i>beneficios a empleados por pagar</i>	150.917	153.936	158.554	163.311	168.210
<i>Pasivos de Ingresos recibidos para terceros</i>	355.701	359.258	362.850	366.479	370.143
<i>Cuentas por pagar a accionistas</i>	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>804.877</b>	<b>826.365</b>	<b>850.234</b>	<b>938.061</b>	<b>963.889</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.027.889</b>	<b>2.058.767</b>	<b>2.086.725</b>	<b>2.178.742</b>	<b>2.203.925</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<i>Capital Social</i>	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<i>Reservas</i>	89.506	89.506	89.506	89.506	89.506
<i>Superavit por Revalorización</i>	58.667	58.667	58.667	58.667	58.667
<i>Resultados del Ejercicio</i>	256.547	350.193	464.804	601.761	762.502
<i>Resultados del Ejercicio Anteriores</i>	93.646	114.611	136.958	160.741	186.041
<i>Superavit por Valorizaciones</i>	101.470	101.470	101.470	101.470	101.470
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>999.835</b>	<b>1.114.446</b>	<b>1.251.404</b>	<b>1.412.145</b>	<b>1.598.186</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.027.724</b>	<b>3.173.213</b>	<b>3.338.129</b>	<b>3.590.887</b>	<b>3.802.110</b>

**Fuente de elaboración propia.**

**Grafica 1 Proyección del Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES -Viva Meta S.A.S.										
Expresado en Miles de Millones de Pesos										
		2018		2.019		2.020		2.021		2.022
INGRESOS OPERACIONALES		5.117.989		5.344.204		5.580.418		5.827.072		6.084.629
Venta de servicios	4,4%	5.117.989	4,4%	5.344.204	4,4%	5.580.418	4,4%	5.827.072	4,4%	6.084.629
COSTOS DE VENTAS		3.487.415		3.619.936		3.757.494		3.900.279		4.048.489
Costos de ventas de servicios	3,8%	3.487.415	3,8%	3.619.936	3,8%	3.757.494	3,8%	3.900.279	3,8%	4.048.489
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1.630.574		1.724.268		1.822.924		1.926.794		2.036.140
GASTOS OPERACIONALES		1.586.238		1.652.057		1.720.846		1.792.773		1.867.977
ADMINISTRACION		1.569.471		1.635.625		1.704.743		1.776.992		1.852.512
Gastos de Personal	4,09%	1.169.355	4,09%	1.217.181	4,09%	1.266.964	4,09%	1.318.783	4,09%	1.372.721
Honorarios	4,09%	147.921	4,09%	153.971	4,09%	160.269	4,09%	166.824	4,09%	173.647
Impuestos	3,00%	39.804	3,00%	40.998	3,00%	42.228	3,00%	43.495	3,00%	44.800
Arrendamientos	8,00%	78.997	8,00%	85.317	8,00%	92.143	8,00%	99.514	8,00%	107.475
Contribuciones y Afiliaciones	6,00%	3.212	6,00%	3.405	6,00%	3.609	6,00%	3.826	6,00%	4.055
Seguros	3,00%	984	3,00%	1.013	3,00%	1.044	3,00%	1.075	3,00%	1.107
Servicios	3,00%	43.466	3,00%	44.770	3,00%	46.113	3,00%	47.497	3,00%	48.922
Gastos Legales	-2,00%	2.068	-2,00%	2.027	-2,00%	1.986	-2,00%	1.947	-2,00%	1.908
Mantenimiento y Reparaciones	9,00%	12.883	9,00%	14.043	9,00%	15.307	9,00%	16.684	9,00%	18.186
Adecuacion e Instalaciones	25,00%	1.039	10,00%	1.143	8,00%	1.234	8,00%	1.333	7,00%	1.427
Depreciaciones	1,00%	23.130	1,00%	23.361	1,00%	23.595	1,00%	23.830	1,00%	24.069
Amortizaciones	4,09%	43.611	4,09%	45.395	4,09%	47.251	4,09%	49.184	4,09%	51.196
Diversos	0,0%	3.000	0,00%	3.000	0,00%	3.000	0,00%	3.000	0,00%	3.000
VENTAS		16.767		16.431		16.103		15.781		15.465
Servicios	-2,0%	16.767	-2,0%	16.431	-2,0%	16.103	-2,0%	15.781	-2,0%	15.465
UTILIDAD OPERACIONAL		44.336		72.211		102.078		134.021		168.163
INGRESOS NO OPERACIONALES		155.242		161.289		167.587		174.146		180.978
Financieros	6,0%	65.974	5,0%	69.273	5,0%	72.736	5,0%	76.373	5,0%	80.192
Dividendos y participaciones	0,0%	120	0,0%	120	0,0%	120	0,0%	120	0,0%	120
Recuperaciones	3,0%	47.879	3,0%	49.316	3,0%	50.795	3,0%	52.319	3,0%	53.889
Diversos	3,0%	34.461	3,0%	35.495	3,0%	36.559	3,0%	37.656	3,0%	38.786
Venta de vehiculos propios( PPyE)	4,1%	6.807	4,1%	7.086	4,1%	7.376	4,1%	7.677	4,1%	7.991
GASTOS NO OPERACIONALES		57.691		59.847		62.153		64.620		67.261
Financieros	8,00%	22.791	8,00%	24.614	8,00%	26.584	8,00%	28.710	8,00%	31.007
Gastos Extraordinarios	1,00%	33.348	1,00%	33.682	1,00%	34.019	1,00%	34.359	1,00%	34.702
Diversos		1.551		1.551		1.551		1.551		1.551
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		141.888		173.653		207.512		243.547		281.880
IMPUESTO DE RENTA	34,0%	48.242	34,0%	59.042	34,0%	70.554	34,0%	82.806	34,0%	95.839
UTILIDAD NETA DEL PERIODO		93.646		114.611		136.958		160.741		186.041

**Fuente: Elaboración propia.**



## Grafica 5. Proyección del Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y APLICACIÓN DE FONDOS -Viva Meta S.A.S.					
A DICIEMBRE 31 DE 2018 ,2019, 2020, 2021 Y 2022 - Expresado en Miles de Millones de Pesos					
	2018	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>					
Resultado del Periodo	93.646	114.611	136.958	160.741	186.041
Partidas que no afectan el Efectivo	-247.395	-20.965	-22.347	-23.783	-25.300
Depreciacion	-43.838	-97.052	-98.023	-36.003	-99.993
Disminucion de Perdida Acumulada	65.445	20.965	22.347	23.783	25.300
Disminucion de Inventarios	164	165	167	169	171
Incremento Propiedad, Planta y Equipo	69.191	2.518	2.543	2.569	2.594
Disminucion Diferidos	274	276	279	282	285
Incremento Intangibles	27.959	28.238	28.521	28.806	29.094
Incremento otros Activos	2.623	2.649	2.675	2.702	2.729
Incremento Equipo de Transporte	19.843	20.041	20.242	20.444	20.649
	141.659	-22.198	-21.249	42.752	-19.172
<b>EFFECTIVO GENERADO EN LA OPERACIÓN</b>	<b>-12.090</b>	<b>71.447</b>	<b>93.362</b>	<b>179.710</b>	<b>141.569</b>
<b>CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES</b>					
Disminucion deudores	12.650	12.777	12.904	13.033	13.164
Disminucion de Proveedores	399	403	407	411	415
Aumento cuentas por pagar	5.244	-5.297	-10.487	-10.277	-15.108
Aumento de Impuestos Gravámenes y Tasas	782	-1.579	-2.321	-3.002	-3.603
Aumento de Obligaciones Laborales	4.144	8.372	8.539	8.710	8.884
Aumento de Diferido	0	-82	0	0	0
Aumento Otros Pasivos	3.522	3.557	3.593	3.629	3.665
Aumento de Beneficios a Empleados	2.959	3.018	4.618	4.757	4.899
	29.700	21.169	17.253	17.260	12.317
<b>FLUJO EFECTIVO N. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>17.610</b>	<b>92.617</b>	<b>110.615</b>	<b>196.970</b>	<b>153.886</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>					
Aumento de Inversiones	3.960	3.999	4.039	4.080	4.121
<b>FLUJO EFECTIVO N. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>3.960</b>	<b>3.999</b>	<b>4.039</b>	<b>4.080</b>	<b>4.121</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>					
Aumento de Obligaciones Financiera	21.415	22.486	23.610	24.790	26.030
<b>FLUJO EFECTIVO N. ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>21.415</b>	<b>22.486</b>	<b>23.610</b>	<b>24.790</b>	<b>26.030</b>
<b>DISMINUCIÓN DE EFECTIVO</b>	<b>42.985</b>	<b>119.102</b>	<b>138.264</b>	<b>225.840</b>	<b>184.037</b>
EFFECTIVO A: PERÍODO ANTERIOR	244.511	287.496	406.598	544.862	770.702
<b>EFFECTIVO A DICIEMBRE</b>	<b>287.496</b>	<b>406.598</b>	<b>544.862</b>	<b>770.702</b>	<b>954.738</b>

Fuente: Elaboración propia.

El Estado de Situación Financiera proyectado para los próximos cinco años de la empresa Viva Meta S.A.S. permite a la empresa proyectar sus inversiones en activos que mejoren la eficiencia y eficacia de su modelo de negocio para la generación de valor, así como posibles estrategias de financiamiento con terceros que minimicen costos y riesgos.

Realizada las proyecciones determinadas se observa en la gráfica 3 del Estado de Situación Financiera proyectado para los años 2018 -2022, que la empresa tendrá un crecimiento constante año a año, ya que sus activos tanto corrientes y no corrientes aumentaran contablemente ya que para el año 2022 se espera un valor en total de activos por más de 4.000 mil millones de pesos. Y por ende estará generando valor continuamente a sus acreedores tanto internos como externos ya que el patrimonio aumentara considerablemente y en el patrimonio se generó valor a los accionistas ya que esta obtendrá un flujo de efectivo elevado y obtendrá mayor capacidad de pago y generación de utilidades.

En el Estado de Resultados Integrales proyectados para los periodos 2018 – 2022 para la empresa Viva Meta S.A.S. se evidencia que la empresa generara utilidades futuras, debido a que sus ingresos aumentaran proporcionalmente al aplicarse las proyecciones de un 4,42%, y paulatinamente sus costos y gastos tendrán un crecimiento el cual no es superior debido a las buenas prácticas de manejo de los recursos para ejecutar su modelo de operación al prestar el servicio de transporte intermunicipal.

En los gastos de administrativos se evidencia que seguirá aplicando un nivel de crecimiento basado en el crecimiento del IPC promedio y de los parámetros de los directivos ya que espera retener el personal para consolidar al talento humano como una ventaja competitiva a futuro, o

ultimo se generara resultados muy positivos para la empresa al obtener utilidades muy beneficiosas, que generaran efectivo para operar óptimamente y asegurar la sostenibilidad de la empresa para prestar un servicio de calidad en e transporte urbano intermunicipal.

Y en el estado de Estado de Flujo de Efectivo proyectado para los periodos 2018 – 2022, se observa las entradas, salidas de efectivos y saldos en efectivos proyectados debidamente planeadas para estos periodos. Se evidencia que la empresa genera saldos positivos en su operación, debido a la continua inversión en activos fijos y en los equipamientos de nuevos vehículos que mejoren la prestación del servicio.

Aunque los cambios en las partidas operacionales decrecieron, el flujo de efectivo neto generado por las actividades de operación se consolida en crecimiento ya que para el 2022 obtuvo 287 millones de pesos. En las actividades de inversión se evidencia un crecimiento constante, y el flujo neto por las actividades de financiación se evidencia el crecimiento debido al aumento de las obligaciones con los bancos, obteniendo para el 2022 un aumento de 26 millones de pesos.

Se evidencia que periodo a periodo la empresa aumenta su capacidad de generar efectivo para solventar tanto sus costos y gastos, lo cual genera valor para los accionistas y demuestra que la empresa tiene un modelos de negocio bastante viable a futuro ya que ese espera obtener para el año 2022 más de 1.169 millones de pesos para poder realizar una estrategia de remodelación del parque automotor, con el objetivo de prestar el mejor servicio de transporte intermunicipal en el departamento del Meta y poder incursionar en otras unidades de negocios.

**Tabla 3. Flujo de Caja Libre**

FLUJO DE CAJA LIBRE. Viva Meta S.A.S					
	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad operativa	44.336.222	72.211.131	102.077.706	134.020.955	168.162.676
Depreciaciones	23.129.609	23.360.905	23.594.514	23.830.459	24.068.764
Impuestos	48.241.806	59.042.067	70.553.912	82.805.985	95.839.287
<b>Generación de Fondos GOF</b>	<b>115.707.637</b>	<b>154.614.103</b>	<b>196.226.133</b>	<b>240.657.399</b>	<b>288.070.727</b>
Abono a Capital, préstamos	22.791.146	24.614.438	26.583.593	28.710.280	31.007.103
<b>Flujo de caja libre operativo</b>	<b>138.498.783</b>	<b>179.228.541</b>	<b>222.809.725</b>	<b>269.367.679</b>	<b>319.077.830</b>

**Fuente: Elaboración Propia.**

Viva Meta S.A.S proyecta un flujo de caja libre suficiente para cubrir sus deudas y/o repartir dividendos a sus accionistas, lo anterior indica que podrá tener solvencia para realizar inversión bien sea tecnológica o de infraestructura para seguir con el crecimiento de la misma.

### **Modelo de Altman Z-Score 2**

*“El modelo puntaje Z (Z Score) es un modelo desarrollado por el profesor e investigador de la Universidad de Nueva York llamado Edward I. Altman en 1968, quien creó una herramienta para predecir cuando una empresa se acerca a presentar problemas de insolvencia, con base en un análisis estadístico iterativo”.*

## Grafica 6. Modelo ALTMAN

### Altman Z-score 2

Altman Z-Score 2 = 6.56 * X1 + 3.26 * X2 + 6.72 * X3 + 1.05242 * X4	Activos Totales 3.443.734.709			Activos Totales 3.287.330.566				
	Total Deuda 2.770.056.248			Total Deuda 2.750.868.791				
	Altman Z-score		2.013	Altman Z-score		2.014		
	T1:	(758.705.572)	(0,22)	T1:	(601.131.455)	(0,18)		
	T2:	76.528.447	0,02	T2:	(111.224.805)	(0,03)		
T2: (Utilidad /Activos Totales)	T3:	164.556.124	0,05	T3:	32.684.183	0,01		
T3: (U.A.I.I. /Activos Totales)	T4:	673.678.461	0,24	T4:	536.461.773	0,20		
T4: (Valor contable del patrimonio / Pasivo Total)	Altman Z-score		(0,80)	Altman Z-score		(1,04)		
Activos Totales 3.085.464.900	Activos Totales 2.905.724.820			Activos Totales 2.958.612.718				
Total Deuda 2.529.445.255	Total Deuda 2.340.576.870			Total Deuda 2.052.423.667				
Altman Z-score		2.015	Altman Z-score		2.016	Altman Z-score		2.017
T1:	- 377.206.427	(0,12)	T1:	452.239.561	0,16	T1:	1.148.217.900	0,39
T2:	17.602.085	0,01	T2:	9.128.332	0,00	T2:	341.041.107	0,12
T3:	199.050.554	0,06	T3:	- 87.298.278	(0,03)	T3:	21.443.793	0,01
T4:	556.019.645	0,22	T4:	565.147.950	0,24	T4:	906.189.051	0,44
Altman Z-score		(0,12)	Altman Z-score		1,08	Altman Z-score		3,44

Fuente; Elaboración propia.

Se evidencia al aplicar el modelo Z-score 2 que la empresa se encontró en los periodos 2013, 2014 y 2015 en una zona de peligro de quiebra inminente debido al alto grado de apalancamiento con los acreedores, este periodo evidencio su estado crítico al 2015 al obtener pérdidas por más de \$111 millones de pesos.

La empresa presento para el año 2016 una recuperación, pero se mantenía una zona de peligro en no tener buena capacidad de pago y presentar un 1,08, pero al implementar estrategias para mejorar la capacidad de efectivo y la disminución del apalancamiento externo para el año 2017 Viva Meta S.A.S. Se encontró en un estado financieramente saludable para responder por todas sus obligaciones contraídas.

Al aplicar el modelo Z-score 2 se evidencia la mejoría financiera de la empresa.

### Grafica 7. Modelo ALTMAN con proyecciones

Altman Z-score 2							
Altman Z-Score 2 = 6.56 * X1 + 3.26 * X2 + 6.72 * X3 + 1.05242 * X4	Activos Totales 3.027.724			Activos Totales 3.173.213			
	Total Deuda 2.027.889			Total Deuda 2.058.767			
	Altman Z-score		2.013	Altman Z-score		2.014	
	T1:	1.930.799,416	0,64	T1:	2.066.334,334	0,65	
	T2:	93.645,858	0,03	T2:	114.611,070	0,04	
T2: (Utilidad /Activos Totales)	T3:	44.336,222	0,01	T3:	72.211,131	0,02	
T3: (U.A.I.I. /Activos Totales)	T4:	999.834,9090	0,49	T4:	1.114.446	0,54	
T4: (Valor contable del patrimonio / Pasivo Total)	Altman Z-score		4,90	Altman Z-score		5,11	
Activos Totales 3.338.129			Activos Totales 3.590.887			Activos Totales 3.802.110	
Total Deuda 2.086.725			Total Deuda 2.178.742			Total Deuda 2.203.925	
Altman Z-score		2.015	Altman Z-score		2.016	Altman Z-score 2.017	
T1:	2.221.195,987	0,67	T1:	2.463.799,191	0,69	T1:	2.664.766,756 0,70
T2:	136.957,5942	0,04	T2:	160.741,0290	0,04	T2:	186.040,9688 0,05
T3:	102.077,706	0,03	T3:	134.020,955	0,04	T3:	168.162,676 0,04
T4:	1.251.404	0,60	T4:	1.412.145	0,65	T4:	1.598.186 0,73
Altman Z-score		5,34	Altman Z-score		5,58	Altman Z-score 5,82	

**Fuente; Elaboración propia.**

Se evidencia que al realizar la planificación financiera utilizando las proyecciones propuestas la empresa Viva Meta S.A.S. logra obtener estabilidad económica y financiera, ya que se evidencia gran fortaleza para poder solventar con todos los costos y gastos de su modelo de negocio, y se obtuvo que para los años 2018; 2022 se encuentra en la zona segura financieramente saludable.

## **Conclusiones**

En el análisis del Diagnostico Financiero de los periodos 2013 al 2017 la empresa Viva Meta S.A.S. evidencio en su planeación estratégica que no cuentan con un plan de acción para mitigar los cambios del mercado y la inexistencia de un modelo de planificación financiera afectado el rendimiento de la empresa en un sector tan competitivo como el de transporte público y más específicamente en el transporte urbano e intermunicipal, y debido al manejo de los recursos económicos de una manera empírica, tomando como herramienta la experiencia y crecimiento de la empresa que no potencializaron las fortalezas ni aprovecharon las oportunidades. Es por ello que con los análisis realizados y los años proyectados 2018 a 2022 la planeación financiera de Viva Meta S.A.S logre establecer un mejor crecimiento.

Evidenciando que la empresa en estos periodos no conto con una estabilidad económica para la operación, debido a los altos costos y gastos asumidos en su modelo de negocio, los cuales en sus estados financieros se observó que se incurrió en pérdidas en su estado de resultados 2013. Y en la composición de su estado de situación financiera demostró que la empresa no género valor para los accionistas, debido a la pérdida de recursos económicos periodo a periodo, se espera que para los años 2018 a 2022 la rentabilidad diagnosticada permita una mejor inversión y/o retribuya a cada uno de sus accionistas.

De los ratios financieros que se analizaron para Viva Meta S.A.S se puede determinar que en el capital de trabajo demostró un faltante en los periodos 2013 y 2014 para poder operar óptimamente, y en los ratios de endeudamiento se evidencia el alto grado de apalancamiento que contaba para poder suplir la falta de recursos económicos propios, al implementar la planificación financiera la empresa evidencia fortaleza financiera, al obtener indicadores en

constante crecimiento como son; la razón corriente, prueba acida, Laverage total, margen neto, margen operacional , ROE y ROA.

Después del estudio de caso y de los análisis a toda la información contable y financiera de la empresa y sector, se puede indicar que la implementación de la planificación financiera ayudara a la empresa como herramienta estratégica de crecimiento y sostenibilidad en el mercado, permitiendo mejorar la toma de decisiones y la eficacia en el uso de sus recursos, ya que se obtendrá una utilidad neta y un flujo de efectivo proyectado creciente sostenidamente periodo a periodo para los años 2018 a 2022.

Aplicado el modelo de quiebra modelo Z-Score 2, para poder ver si la empresa se encuentra en un riesgo de quiebra inminente del profesor Edward Altman, que la empresa paso por un periodo de crisis debido a la falta de recursos económicos y tuvo probabilidades de insolvencia en los periodos 2013, 2014 y 2015.

Y al efectuar la planificación financiera, la empresa evidencia en el modelo Z-Score 2 para los periodos 2018; 2022, obtener estabilidad económica y financiera al ubicarse en la zona segura financieramente, indicando que la empresa no presentara riesgos de insolvencia que puedan afectar su operación.



## **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa Viva Meta S.A.S. fortalecer la administración de la flota, para el manejo de los mantenimientos de los vehículos con el objetivo de poder prestar un servicio de calidad y logre reducir los costos y gastos al realizar un mantenimiento preventivo y no correctivo.

Se recomienda la implementación de la planificación financiera, para mejorar su rendimiento en su gestión administrativa operativa y financiera para sostener una estabilidad económica y así disminuir las probabilidades de entrar en estado de insolvencia, y lograr obtener información idónea para la toma de decisiones en el ámbito financiero, económico y operacional. Con el objetivo de prever sus ingresos operacionales, costos y gastos de manera que estos se puedan administrar de una manera eficaz y permita generar valor para la empresa.

Y como estrategia deberá implementar cada cinco años, un análisis de planificación financiera como se realizó en este estudio de caso, y comparar los resultados para identificar nuevas oportunidades y fortalezas con el objetivo de potencializarlas y tener resultados económicos favorables a futuro, mitigando todo riesgo con los objetivos planeados.

Viva Meta S.A.S. deberá implementar una mejora a la estructura de costos de su modelo de operación y de sus gastos administrativos y de ventas, se incurre en gastos significativos que pueden afectar las expectativas de crecimiento de la compañía

Se recomienda a la empresa realizar una investigación de mercados en rutas alternas para diversificar el portafolio de servicios en el transporte intermunicipal a nivel regional y nacional, y por ende permitiría percibir mejores ingresos y poder fidelizar más usuarios.

Para mejorar la eficiencia y eficacia a corto plazo la empresa deberá fortalecer tecnológicamente su actividad de ventas, con el fin de minimizar su debilidad de control, y al contar con un sistema de venta electrónico, logrará obtener información fiable para la toma de decisiones en estrategias de retener a los usuarios y mejorar la operación de la empresa frente a su competencia.

Igualmente se recomiendan políticas para que haya un sistema más eficiente de cobro para la recuperación de cartera, con el objetivo de reducir los tiempos de la cartera y poder obtener efectivo para solventar sus obligaciones con terceros.

## Referencias Bibliográficas

### Bibliografía

Arturo, C. (2014). La cadena de valor de Porter. De crecerNegocios.com. Sitio web: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Ramírez P. D (2008) Contabilidad administrativa, octava edición, Thomson

Galiana, P. (2016). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. de Marketing Digital. Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#aplicar>

Gutiérrez J. (2018). Planeación financiera y gestión del valor, ECOE

José, C. (2006). Matriz DOFA y PEYEA. De JoséContreras.com. Sitio web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Mascareñas J. (2005). Funciones y adquisiciones de empresas, tercera edición, S.A. MCGRAW-HILL / Interamericana de España

León G. (2009). Administración financiera fundamentos y aplicaciones, cuarta edición, Oscar León García

Romero, F. (20 de Enero de 2015). From <https://fernando-romero.com/2015/01/20/valoracion-de-empresas-y-globalizacion/>  
<https://es.scribd.com/document/298921010/Metodos-de-Planeacion-Financiera> Perdomo Moreno

Marbelis, A. and Nava, R. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. [ebook] Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia. Sitio Web: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Apalancamiento financiero. Sitio Web: <http://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>

Belalcazar, R. Trujillo, A. (2016). ¿Es el modelo Z-Score de Altman un buen predictor de la situación financiera de las Pymes en Colombia?. 2016, de Universidad EAFIT Sitio web:

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11575/Andres\\_TrujilloOspina\\_Rosmery\\_BelalcazarGrisales\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11575/Andres_TrujilloOspina_Rosmery_BelalcazarGrisales_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ramos, I. Tapia, S. (2017). Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa Unitel S.A. del periodo 2015 -2016. de Repositorio nacional en ciencias y tecnología, Universidad de Guayaquil. Sitio Web:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24189/1/TESIS%20PLANIFICACION%20FINANCIERA%20RAMOS%20ISMENIA-TAPIA%20STEFANY.pdf>

Pérez, F. Pérez, S. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. de Revista fundación Dialnet. Sitio Web:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>

Pérez, M. (2019). Qué es el análisis PESTEL. de zonaeconomica.com. Sitio web;

<https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

Pérez, M. (2019). Matriz de Perfil Competitivo. de zonaeconomica.com. Sitio web;

<https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Castaño, C. Correa, J. Ramírez, L. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo. de Revista Facultad de Ciencias Económicas: Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Sitio Web:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>